

# 管理層討論與分析

## 財務回顧

### 收益

本集團的收益由2012財政年度的3,490.1百萬港元上升14.9%至2013財政年度的4,011.5百萬港元。增長主要由於專櫃銷售佣金、自營貨品銷售及租金收入的貢獻。

2013財政年度的銷售總收益(包括專櫃銷售、自營貨品銷售、管理及顧問費、租金收入及其他收入的總收益)為16,414.4百萬港元，較2012財政年度的14,207.2百萬港元增長了15.5%。專櫃銷售總收益由上年度的13,010.0百萬港元增長至14,895.5百萬港元。佣金收入率自上年度的18.5%下降至本年度的17.7%，主要由於新開的百貨店錄得較低佣金率，及佣金率較低的珠寶及黃金、電子產品銷售增長，以及因應市場的激烈競爭而增加促銷次數。2013財政年度的自營貨品銷售為809.6百萬港元，而2012財政年度則為676.2百萬港元。自營銷售營業額主要包括雜貨、家居用品及鮮活產品(約50.9%)、化妝品(約39.9%)、女裝及男裝(約5.9%)、配飾、手袋及內衣(約1.9%)。自營銷售毛利率達14.4%，上年度則為15.5%。該下降主要由於來自毛利率較低的百貨超市銷售貢獻增加。於2013財政年度，女裝及配飾佔來自專櫃銷售及自營貨品銷售總收益的約64.0%，男裝及配飾約佔17.8%，餘下總收益主要來自運動服裝、麵包零食、電器、童裝及個人護理用品。

管理及顧問費由2012財政年度的19.2百萬港元增加至2013財政年度的52.3百萬港元。增加主要由於新管理店寧波北侖店及燕郊店分別於2012年9月及2013年4月開業，帶來管理費收入。另外，本集團收取為若干新管理店項目提供顧問服務的費用，該等項目於本年度處於開業前階段。

租金收入於2013財政年度上升31.2%至510.7百萬港元，主要由於出租面積因下列原因而增加：第一、分別於2011年11月及2012年1月收購的蘭州店及上海陝西路店，以及北京利瑩店、於2011年12月開業的綿陽店及於2012年4月完成擴張的瀋陽津橋路店確認全年經營；及第二、新自有店鹽城店及西安店於2012年12月開業。

### 其他收入

本集團的其他收入由2012財政年度的112.6百萬港元增加至2013財政年度的146.3百萬港元。增加主要由於2013財政年度政府補助金及來自供應商的收入增加。

### 其他虧損／收益，淨額

本集團於本年度出售物業、廠房及設備以及土地使用權的虧損為60.4百萬港元(2012年：12.8百萬港元)。2012財政年度的其他收益，淨額包括出售位於無錫市的物業及土地使用權若干部分的收益47.1百萬港元。

### 投資物業公平值變動

本年度的投資物業公平值變動為70.9百萬港元，並與位於上海陝西路店、鄭州店及天津店的物業有關。

### 購買存貨及存貨變動

購買存貨及存貨變動指自營貨品銷售的銷售成本。購買存貨及存貨變動由2012財政年度的571.2百萬港元增加21.3%至2013財政年度的693.1百萬港元。該增加百分比與自營貨品銷售增長大致相符。

### 僱員福利開支

僱員福利開支由2012財政年度的541.6百萬港元增加至2013財政年度的572.3百萬港元。增加乃主要由於2012財政年度收購或開業的蘭州店、上海陝西路店、北京利瑩店及綿陽店確認全年經營而致使工資及薪金、退休福利成本及其他僱員福利增加。此外，於2012年4月擴張的瀋陽津橋路店及於2012年12月新開業的鹽城店及西安店亦導致本年度僱員福利開支增加。



### 折舊及攤銷

折舊及攤銷開支由2012財政年度的293.8百萬港元增加至2013財政年度的320.3百萬港元。增長主要由於2012財政年度開業的綿陽店確認全年經營、蘭州店及北京利瑩店分別於2011年11月及2012年1月由管理店轉為自有店、於2012年4月擴張瀋陽津橋路店以及鹽城店及西安店於2012年12月新開業所致。

### 經營租賃租金開支

經營租賃租金開支由2012財政年度的863.1百萬港元增加至2013財政年度的980.4百萬港元，主要由於在2011年12月開業的綿陽店確認全年經營、於2012年4月擴張瀋陽津橋路店、蘭州店及北京利瑩店分別於2011年11月及2012年1月由管理店轉為自有店以及鹽城店及西安店於2012年12月新開業所致。

### 其他經營開支，淨額

其他經營開支由2012財政年度的592.5百萬港元增加至2013財政年度的767.6百萬港元。其他經營開支增加乃主要由於2012財政年度收購或開業的蘭州店、上海陝西路店、北京利瑩店及綿陽店確認全年經營。此外，增長亦來自於2012年4月擴張瀋陽津橋路店及於2012年12月新開業的鹽城店及西安店。

銷售、促銷、廣告及相關開支由2012財政年度的123.9百萬港元增長至2013財政年度的232.2百萬港元，主要由於新開業分店促銷及因應市況進行促銷活動令促銷開支增加。其他稅項支出由2012財政年度的128.5百萬港元增長至2013財政年度的175.6百萬港元，主要由於銷售黃金相關產品所產生之消費稅增加。

### 經營利潤

2013財政年度的經營利潤為834.5百萬港元，而2012財政年度則為786.8百萬港元。經營利潤(不包括其他虧損/收益及投資物業公平值變動)由上年度的740.4百萬港元增加約11.3%至824.0百萬港元。

### 所得稅支出

本集團於2013財政年度的所得稅支出為233.8百萬港元，而2012財政年度則為204.8百萬港元。本集團於2013財政年度的實際稅率為26.7%。

### 年度利潤

基於上述原因，本年度利潤為641.5百萬港元，而上年度則為607.7百萬港元。本年度的利潤(不包括其他虧損/收益、投資物業公平值變動及出售位於無錫的物業之一次性稅項調整)由上年度的561.3百萬港元增加約9.8%至615.7百萬港元。

### 流動資金及財務資源

於2013年6月30日，本集團的現金及定期存款為2,959.5百萬港元(2012年6月30日：3,621.0百萬港元)。

於2013年6月30日，本集團來自銀行的借貸為659.3百萬港元(2012年6月30日：1,007.7百萬港元)，其中632.9百萬港元(2012年6月30日：682.9百萬港元)以資產質押作抵押。

於2013年6月30日，本集團的流動負債超逾其流動資產690.0百萬港元。本集團將繼續監察本集團流動資金需求的滾動預測，以確保有足夠現金應付業務需要以及到期負債及承擔。

本集團於2013年6月30日的資本承擔1,006.6百萬港元為已訂約但未於財務狀況表中撥備。於訂約款項1,006.6百萬港元中，約105.1百萬港元與收購位於瀋陽市的土地及樓宇有關；約533.7百萬港元與瀋陽市物業重建項目有關；及約314.6百萬港元與收購上海泓鑫置業有限公司之全部股權權益有關。

### 資產抵押

於2013年6月30日，本集團1,913.9百萬港元(2012年6月30日：1,792.7百萬港元)的投資物業已抵押作為632.9百萬港元(2012年6月30日：682.9百萬港元)的銀行借貸之抵押品。

### 庫務政策

由於本集團主要於中國內地經營，且大部分交易均以人民幣結算。本集團承受由港元兌人民幣匯率變動所產生的外匯風險。本集團並無使用任何遠期合約以對沖本集團的外匯風險。本集團定期審閱外匯風險的淨額，以管理其外匯風險。

### 或然負債

於2013年6月30日，本集團並無任何重大或然負債。

### 展望

2013年，歐洲危機的陰霾仍然籠罩國際資本市場。面對全球經濟的不確定性，中國經濟仍能保持平穩發展，穩中有進。根據中華人民共和國國家統計局的資料顯示，2013年上半年GDP為人民幣248,009億元，同比增長7.6%；社會消費品零售總額為人民幣110,764億元，同比增長12.7%。當中，消費佔中國GDP增長比例達到45.2%，內需成為拉動中國經濟增長的主要動力。

國家表示下半年將積極釋放有效需求，推動居民消費升級，擴大內需。另一方面，國家將積極穩妥推進以人為核心的新型城鎮化。城鎮化及城鄉一體化發展將擴大中國整體消費規模，並進一步提升中國三、四線城市的消費實力，可見市場空間遼闊。本集團亦已制訂相關策略加強當地的業務發展，以抓緊城鎮化帶來的機遇。以上政策將進一步釋放中國的消費潛力，為零售業的長遠發展提供有力支持，因此，本集團對未來抱著審慎樂觀的態度。

### 集團未來發展策略

回顧年內，縱然國內百貨業面對經營環境變化、零售增長放緩等種種挑戰，本集團憑著出色的營運管理、多元化的市場推廣，加上形象革新成效逐漸顯現，業務得以維持穩定的增長。未來，本集團將繼續抓緊中國經濟發展及中產階層崛起的機遇，因時制宜調整經營、招商、市場推廣及擴充等一系列策略，嚴格控制成本，加強戰略合作，擴大分店網絡，達致規模優勢，為更多顧客提供優質的商品及服務，以為股東締造最大的利益。

### 營運策略

#### 優化營運架構 提升全國網絡效益

本集團一直致力嚴格控制成本及提升營運效益。繼於2012年全面落實營運架構重整，把全國分店網絡劃分為三大、九小營運區後，本集團將繼續優化三大區的營運架構，增加資源調配的靈活性，減低區域成本及加速本地化經營，以提升營運效率。同時，本集團將繼續透過併購及輸出管理等方式，進一步加快業務拓展的步伐，實現規模經濟效益。在為新店選址時，本集團亦將審慎考慮新店與現有網絡，能否產生更大的經營協同效益，以擴大資源共享的優勢。

#### 形象革新成效漸彰 奠定發展基石

為保持分店競爭力及新鮮感，本集團在2009年推出具前瞻性的形象革新計劃，通過商品組合重整，引進更多餐飲、消閒娛樂等生活配套設施，將旗下百貨店打造成以服裝、服飾為主的主題百貨—「時尚館」及一站式購物百貨—「生活館」，提升品牌形象，實現差異



化經營，以維持業務增長動力。回顧年內，除武漢店、武漢橋口店、武漢時尚廣場及武漢徐東店四家分店外，形象革新大致完成，當中，後兩者的形象革新工程將於2013年9月完成。連同新開的百貨店，截至2013年6月30日共有37家分店以全新形象對外營業，佔概約總樓面面積的91%。完成形象革新後，分店的同店增長均錄得顯著上升，為本集團的長遠發展注下強心針。長遠而言，本集團將加快本地化的步伐。在規劃新店時，將因應當地市場的消費能力、經濟狀況及經營地區內的產業結構等，釐定分店定位及佈局，打造完善的規劃，並按當地市場變化作出不斷優化，以保持具活力的品牌形象。同時，針對顧客追求「一站式」購物體驗的趨勢，本集團將更專注發展「生活館」項目，為消費者提供更寬敞舒適的購物空間。

#### **完善人才培訓 以輔業務長遠發展**

為配合業務拓展步伐加快而增加的人才需求，本集團將貫徹「以尊重、關懷、信任培育人才」的理念，繼續實施完善的人才培訓計劃，為各層面的管理人才度身訂製相關的培訓課程，如透過「核心人才培訓計劃」及與上海交通大學開辦「零售營運管理研修證書班」，以培訓中、高層管理人員，並舉辦海外交流團參觀世界知名的百貨公司，讓員工學習同業先進的經營理念及管理方法，為本集團未來發展注入更多新思維。針對分店員工，本集團亦定期舉辦「分店主管經營管理能力提升訓練營」及技能提升課程，加強員工的綜合經營能力及提升服務質素。另一方面，本集團透過「新鵬計劃—新百見習管理生培育計劃」，為其長遠發展建立龐大的人才庫。

#### **持續強化科技應用 提升顧客購物體驗**

本集團將繼續與時並進，不斷引進嶄新的資訊科技，並擴大其應用層面，從而達至提升營運效率及顧客購物體驗的目的。在營運方面，本集團將全面優化營運管理系統，包括促進辦公室全面自動化及引進企業資源規劃系統等，並加強內部監控，以提高營運效率。同時，本集團計劃加強整合專櫃、自營商品、網上商城的後台系統，打造線上線下一體化平台。在顧客服務方面，本集團將進一步優化VIP系統，推廣一卡多用；緊貼新媒體日漸普及的趨勢，加強線上推廣；強化門店的資訊管理系統，加設移動收銀及信息推送服務，讓顧客可隨時隨地接收優惠資訊，為顧客帶來更多便利。

#### **招商策略**

##### **重點維護皇牌品類 建立強大商品組合**

作為潮流時尚的先鋒，本集團緊貼國際及本地潮流，不斷優化商品組合。除引進國際知名品牌外，亦乘著快時尚的潮流，在分店加入快時尚的服裝，同時積極發掘新興品牌及商圈獨有的商品，打造具競爭力的商品組合。此外，本集團將繼續因應市場需求，擴大商品類別，並對黃金珠寶、女士輕便服裝及女鞋等皇牌品類進行重點維護，從而實現更高的收益。同時，為增加商品的獨特性及建立差異化優勢，本集團於2011年成立了自營公司，開發更多價廉物美的獨有品牌，為顧客帶來更多獨特的商品選擇。

##### **加強關聯公司合作 擴大協同效應**

本集團將與周大福、K11等新世界集團關聯公司建立更緊密的戰略合作，如周大福便於多家新世界百貨分店設有專櫃，擴大協同效應，達至互惠互利的雙贏局面。

### 具針對性的供應商管理體系 建立穩固合作關係

本集團將繼續鞏固及優化「總部－區域－分店」三級供應商管理體系，進行具針對性的品牌維護；另一方面，本集團將進一步整合供應商資源，讓分店可輕易掌握供應商資訊。本集團一直十分重視與供應商的合作關係，除了透過「新商網」搭建溝通平台，亦制訂「策略品牌分檔管理辦法」，鞏固與重點品牌的合作關係，發掘合作契機，以擴大雙方合作的廣度及深度。

### 建立全國招商小組 統一規劃租賃項目

除了專櫃銷售外，本集團將繼續採用揉合購物中心元素的混合經營模式，進一步擴大租賃面積，引進餐飲、電影院、美容水療中心、教育中心等生活配套設施，為顧客締造豐富的購物體驗。同時，本集團亦成立全國招商小組，統一管理及規劃租賃項目，加大招商力度，以達規模優勢。

### 市場推廣策略

#### 優化VIP會員結構 重點維護高消費顧客

本集團一直十分重視VIP會員的維護。為鞏固與他們的關係，本集團將進一步優化現有的VIP會員結構，針對高消費的尊貴VIP會員作重點維護，並加以完善店內的會員設施，提供更多專享的折扣優惠，從而增加會員的優越感。回顧年內，本集團於2012年11月底舉辦了史上最大型的VIP回饋活動－「全國VIP日」，為VIP會員提供專屬的折扣優惠，活動期間締造高達人民幣四億元的銷售佳績。

### 加強分店聯動 推出全國主題性促銷活動

擺脫百貨店單打獨鬥的推廣模式，本集團憑藉龐大經營網絡的優勢，將進一步結合分店力量，聯合策動更多全國性及區域性的主題促銷活動，為顧客提供更大的折扣，從而創造更大的影響力。回顧年內，本集團便舉行了「全國VIP日」及「20周年快樂大爆發」等全國性促銷活動。後者更是為慶祝本集團邁向20周年而舉辦，活動期間送出近2,000台三星GALAXY S4智能手機，並成功創下達人民幣6.7億元的銷售佳績，分店銷售增長逾180%。

### 拓展新媒體管道 吸引年輕客群

配合國內消費者廣泛利用網上平台及智能手機接收資訊的趨勢，本集團近年積極拓展新媒體管道，利用各類社交娛樂網站、視頻、微博、微信及手機平台等媒體進行宣傳，增進與年輕客群的互動聯繫，並提高資訊傳遞效率，減少對傳統廣告管道的依賴，以達更高成本效益。回顧年內，本集團全國微博粉絲人數超過350萬，僅開通數月的微信訂閱用戶已飆升至近34萬。

### 建立跨界別戰略合作 推出驚喜活動及優惠

本集團將繼續與不同界別的戰略夥伴合作，為顧客帶來更多元化、創意的市場推廣活動，以擴大雙方客群，達至共贏。當中，本集團將進一步加深與新世界中國地產、周大福、K11、瑰麗酒店集團等新世界集團關聯公司的合作，推出更多專屬的推廣活動及優惠，以發揮最大的協同效應。



## 擴充策略

### 穩健擴充策略 加快擴大全國版圖

受惠於全國基建、交通日趨完善，以及擴大內需及加快城鎮化建設的政策，三、四線城市的經濟迅速發展。承接這個勢頭，本集團將貫徹「輻射城市」及「一市多店」的擴充策略，一方面積極於北京、上海、武漢、瀋陽、成都等一、二線城市發掘具潛力的項目，進一步加強區域競爭優勢；另一方面，把據點城市的業務輻射至周邊的三、四線城市，這些具潛力的城市將成為未來發展的重心。展望未來，本集團至2016財政年度，自有店的概約總樓面面積將增至約200萬平方米。

### 積極通過租賃及併購 增加自有店項目

本集團將繼續透過租賃及併購等方式，積極增加自有店的數目。由於本集團進駐國內市場長達20年，與業主及地產發展商已建立了長期的戰略合作關係，利於獲得具競爭力的租賃條件，以穩定租金成本。除租賃外，本集團亦積極以併購的方式，快速進駐新興市場，佔據有利位置。另外，本集團亦計劃加強與行業機構的合作，積極物色具發展潛力的百貨項目及土地進行收購，以加快進駐目標市場，擴大現有市場的影響力。

回顧年內，本集團宣佈收購上海泓鑫時尚廣場，該項目的概約總樓面面積為43,000平方米，收購工作已於2013年7月底完成。在開設自有店方面，位於山東省煙台市的「生活館」將於2014財政年度開業，概約總樓面面積為55,000平方米。另外，於上海普陀區的上海118項目將於2015財政年度開幕，概約總樓面面積為62,600平方米。同年，在現有長沙時尚廣場的基礎上，本集團將於湖南省衡陽市開設一家全新「生活館」，概約總樓面面積為42,200平方米。

除此以外，本集團亦將透過擴建原有分店增加經營面積，為顧客提供更舒適的購物環境。回顧年內，瀋陽南京街店二期項目現正進行擴建，預計於2015財政年度竣工，概約總樓面面積達25,400平方米；而瀋陽南京街店一期重建項目將於2017財政年度完工並再度開業，概約總樓面面積為26,300平方米。

### 增加管理項目 加快進駐新興市場

在城鎮化的政策扶持下，三、四線城市成為國內經濟增長的新引擎，消費潛力不容忽視。為減低投資風險，本集團將繼續通過輸出管理的方式，加速進駐新興市場，快速拓展銷售網絡，以賺取穩定的管理費收益的同時，為本集團於當地的發展作好鋪墊。不少地產發展商為了增加商場項目的吸引力，均主動招攬知名的零售商進駐，此舉有利本集團得到較優厚的合作條件。待業務成熟後，本集團將積極考慮收購管理店為旗下自有店，以拓展業務版圖。在開設管理店方面，本集團於煙台市的商場管理項目將於2014財政年度對外營業，概約總樓面面積為46,000平方米；有見及浙江省的強勁消費增長，本集團將於同年在紹興市柯橋開設概約總樓面面積為42,300平方米的「生活館」，進一步擴大於東南區的影響力。此外，位於黑龍江省的佳木斯管理項目亦將於2016財政年度開業，概約總樓面面積為40,000平方米。